

Unverkäufliche Leseprobe aus:

Dale Carnegie & Associates

Die Kunst, Vertrauen zu schaffen

Wie man Freunde gewinnt in Zeiten des Internet

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung von Text und Bildern, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

© S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Inhalt

Vorwort	
Warum Dale Carnegies Empfehlungen nach wie vor aktuell sind	7

Erster Teil

Grundregeln für den Umgang mit Menschen	25
1 Hören Sie auf zu kritisieren	27
2 Heben Sie das Positive hervor	39
3 Sprechen Sie die Wünsche anderer an	53

Zweiter Teil

Sechs Möglichkeiten, einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen	65
1 Zeigen Sie Interesse für die Belange anderer	67
2 Lächeln Sie	79
3 Sprechen Sie andere Menschen mit ihrem Namen an	91
4 Hören Sie zu	103
5 Sprechen Sie von Dingen, die Ihre Mitmenschen interessieren	112
6 Achten Sie auf die kleinen Dinge	122

Dritter Teil

Wie Sie das Vertrauen anderer Menschen gewinnen und behalten	133
1 Vermeiden Sie unnötige Auseinandersetzungen . . .	135
2 Sagen Sie nie: »Sie haben unrecht«	142

3	Geben Sie Fehler schnell und offen zu	153
4	Beginnen Sie mit Freundlichkeit	162
5	Schaffen Sie Nähe	171
6	Geben Sie anderen ehrliche und aufrichtige Anerkennung	179
7	Seien Sie empathisch	186
8	Appellieren Sie an das »bessere Ich«	191
9	Teilen Sie Ihre Erlebnisse mit anderen	199
10	Fordern Sie andere zum Wettbewerb heraus	206

Vierter Teil

	Menschen führen in Zeiten der Veränderungen	213
1	Beginnen Sie positiv	215
2	Geben Sie eigene Fehler zu	223
3	Sprechen Sie Fehler sachlich an	228
4	Stellen Sie Fragen, anstatt direkte Anweisungen zu geben	234
5	Lassen Sie andere ihr Gesicht wahren	240
6	Loben Sie jede Verbesserung	250
7	Zeigen Sie Ihre Wertschätzung	259
8	Schaffen Sie Gemeinsamkeiten	264
	 Anmerkungen	 275

Vorwort

Warum Dale Carnegies Empfehlungen nach wie vor aktuell sind

Im Jahr 1936 schrieb Dale Carnegie: »Der Umgang mit anderen Menschen ist wahrscheinlich das heikelste Problem, das wir zu lösen haben.« Dieser Satz bildet das Fundament seines Buches *Wie man Freunde gewinnt*. Er ist heute noch genauso zeitgemäß wie damals. Allerdings ist es zu Beginn des 21. Jahrhunderts weitaus schwieriger, effektive Strategien für den Umgang mit anderen Menschen zu entwickeln, als zu jener Zeit.

Nachrichten werden mit atemberaubender Geschwindigkeit übermittelt. Unzählige Kommunikationsmedien stehen uns zur Verfügung. Das weltweite Netz überschreitet Grenzen, erstreckt sich über Branchen und schließt unterschiedliche Wertevorstellungen mit ein. Dale Carnegies Empfehlungen sind dadurch aber keineswegs veraltet. Sie sind sogar wichtiger denn je, da sie die Grundlage jeder effektiven Strategie für den Umgang mit Menschen bilden – egal, ob man ein Produkt vermarkten, sich bei seinem Partner entschuldigen oder die Aktionäre eines Unternehmens überzeugen will. Fehlt diese Grundlage in der Kommunikation mit anderen, sendet man schnell die falsche Botschaft, stößt Menschen vor den Kopf und erreicht seine Ziele nicht einmal ansatzweise.

»Genauigkeit in der Kommunikation«, schrieb der amerikanische Schriftsteller James Thurber, »ist wichtiger denn je in unserer hektischen Zeit, in der ein falsches oder missverständenes Wort genauso viel Schaden anrichten kann wie eine plötzliche, unbedachte Handlung.«¹

Thurber schrieb diese Zeilen vor über 50 Jahren. In unserer jetzigen, noch sehr viel hektischeren Zeit haben seine Worte nach wie vor Gültigkeit, denn es steht noch viel mehr auf dem Spiel. Im Durcheinander der modernen Medien fällt es zunehmend schwer, sich Gehör zu verschaffen. Gleichzeitig wird jedes Wort, jede nonverbale Regung, jeder stumme Blick genauestens unter die Lupe genommen. Eine falsche Bewegung kann fatale Folgen haben. Dennoch: Jede Begegnung mit anderen Menschen ist eine Chance, neue Freunde zu gewinnen und andere positiv zu beeinflussen. Wem das gelingt, der ist im Leben erfolgreich. Dieser Erfolg aber hat einen Preis, den nicht jeder zu zahlen bereit ist: Man muss sich *wirklich* für andere Menschen interessieren. Dafür ist weit mehr notwendig als nur ein kluger Umgang mit den digitalen Medien.

»Die Kunst der Kommunikation ist die Sprache der Führung«, schrieb der politische Redenschreiber James Humes.² Anders ausgedrückt: Sozialkompetenzen, mit denen Menschen an Einfluss gewinnen, haben genauso viel mit dem Überbringer einer Botschaft zu tun wie mit dem Medium selbst. In diesem Buch erfahren Sie, auf welche Weise dies geschieht und warum das so ist. Das haben bereits 50 Millionen Leser weltweit erfahren, darunter einflussreiche Politiker, Medien- und Businessexperten sowie Bestsellerautoren. Sie alle haben gesehen, dass neutrale Kommunikation im Grunde nicht existiert. Nach einem Gespräch fühlt sich der Gesprächspartner entweder besser oder schlechter als zuvor.³ Wer die Kunst der Kommunikation beherrscht, gibt ihm mit jedem Nicken, jeder Betonung, jedem Kontakt ein gutes Ge-

fühl. Im täglichen Umgang angewendet, führt schon diese eine Strategie zu signifikanten Ergebnissen. Sie wird Ihre Beziehungen zu anderen Menschen verbessern und Ihren Einfluss auf andere stärken. Dazu müssen Sie jedoch bereit und in der Lage sein, sich in andere Menschen hineinzusetzen. Freuen wir uns nicht alle darüber, wenn andere Menschen uns ehrliches, aufrichtiges Interesse entgegenbringen?

»Sie werden innerhalb von zwei Monaten mehr Freunde finden, wenn Sie sich für andere interessieren, als in zwei Jahren, wenn Sie nur versuchen, das Interesse der anderen für sich selbst zu wecken.« Dieser Satz von Dale Carnegie gilt nach wie vor, denn er erinnert uns daran, dass das Geheimnis erfolgreicher zwischenmenschlicher Beziehungen weniger mit uns, sondern in erster Linie mit unseren Mitmenschen zu tun hat. Leider ist dieser Grundsatz im digitalen Zeitalter nahezu in Vergessenheit geraten.

In der heutigen Zeit geht es mehr denn je um Selbsthilfe und Selbstvermarktung. Auf YouTube werden Videoclips wie das Lied *Double Rainbow* in wenigen Wochen millionenfach angeklickt. Menschen erzielen innerhalb kürzester Zeit weltweite Aufmerksamkeit in einem Ausmaß, für das man früher jahre- oder sogar jahrzehntelang hart arbeiten musste. Vermeintlich heimlich aufgenommene Sexvideos machen Menschen über Nacht zu Stars. TV-Moderatoren und Politikritiker demontieren ihre Konkurrenten und treiben so die Quoten in die Höhe. Tagtäglich bekommen wir den Eindruck, die beste Strategie, schnell berühmt zu werden, sei eine Mischung aus Werbegags und Parodien, die mit atemberaubendem Tempo durch die Medien gejagt werden. Dieser Versuchung widerstehen nur wenige. Wer jedoch die Grundlagen für erfolgreiche Beziehungen zu anderen Menschen verinnerlicht hat, wird auf ernsthaftere und nachhaltigere Strategien setzen.

Selbsthilfe und Selbstvermarktung sind an sich keine

schlechten Ziele. Probleme treten immer dann auf, wenn unser Drang nach Selbstverwirklichung dazu führt, dass wir uns nur noch auf uns konzentrieren. Denn jeder von uns ist Teil von sieben Milliarden Menschen, und unsere Handlungen haben immer auch Auswirkungen auf andere.

Je eher Sie bereit sind, diese Tatsache zu akzeptieren und sie in der Kommunikation mit anderen zu berücksichtigen, desto eher werden Sie erkennen, dass die effektivste Strategie für persönlichen und beruflichen Erfolg nicht darin besteht, sich selbst zu vermarkten, sondern darin, die eigenen Talente und Fähigkeiten mit anderen zu teilen. Diese Strategie hat kein Autor so eindrucksvoll und klar beschrieben wie Dale Carnegie. Damals konnte er sich sicherlich nicht vorstellen, wie wichtig seine Empfehlungen auch Jahrzehnte später noch sein würden.

Mehr als nur clevere Kommunikation

Kontakte zwischen Menschen laufen heute in atemberaubender Geschwindigkeit ab. Um andere Menschen positiv zu beeinflussen, reichen jedoch ein paar schnelle, einfache Kommunikationsstrategien nicht aus.

Kommunikation bedeutet letztlich, dass wir unsere Gedanken, Absichten und Schlussfolgerungen über die Menschen um uns herum an unsere Gesprächspartner weitergeben: »Wes des Herz voll ist, des geht der Mund über.«⁴ Die inneren Motive machen den Unterschied aus zwischen echten Führungskräften und Menschen, die lediglich ihren eigenen Vorteil im Blick haben.

Den größten Einfluss auf andere haben Sie, wenn Menschen Ihnen erstens aufgrund dessen folgen, was Sie für sie getan haben, und zweitens wegen Ihrer Persönlichkeit. Anders ausgedrückt: Sie sind dann am einflussreichsten, wenn

Sie anderen Menschen gegenüber großzügig sind und deren Vertrauen gewinnen. Das ist der Preis, den Sie für positiven, dauerhaften Einfluss auf andere bezahlen müssen – egal, ob es sich dabei um zwei oder zwei Millionen Menschen handelt. Doch dieses Prinzip ist nur dann zum Vorteil aller Beteiligten, wenn Sie anderen Ihre Großzügigkeit und Vertrauenswürdigkeit authentisch vermitteln können.

Wir leben in einer Zeit, in der man über Nacht zum Star wird und sich im Handumdrehen auf den Titelbildern von Magazinen wiederfindet. Daher ist es umso wichtiger, dass Sie in jedem von Ihnen genutzten Medium Botschaften vermitteln, die Vertrauen aufbauen, Dankbarkeit zeigen und für den Empfänger einen Nutzen bieten. Eines nämlich hat sich seit der Zeit Dale Carnegies nicht geändert: Es gibt einen klaren Unterschied zwischen erkauftem Einfluss (den man nur schwer aufrechterhalten kann) und ehrlich verdientem Einfluss (der von Dauer ist). Dale Carnegie hatte eine klare Vorstellung davon, wie man einen dauerhaften, ehrlichen Einfluss auf andere Menschen gewinnt.

Dazu gehören zum Beispiel folgende einfache Empfehlungen: Kritisieren, verurteilen und klagen Sie nicht! Sprechen Sie vor allem von Dingen, die die anderen interessieren! Wenn Sie unrecht haben, geben Sie es schnell und offen zu! Lassen Sie andere ihr Gesicht wahren! Diese Empfehlungen machen aus Ihnen noch keinen klugen Gesprächspartner oder einfallreichen Geschichtenerzähler. Sie erinnern Sie aber daran, an die Bedürfnisse der anderen zu denken, bevor Sie zu sprechen beginnen. Sie ermutigen Sie, schwierige Themen ehrlich und freundlich anzusprechen. Sie motivieren Sie, ein freundlicherer, bescheidenerer Manager, Partner, Kollege, Verkäufer, Vater oder eine freundlichere, bescheidenere Mutter zu sein. Und schließlich fordern sie Sie heraus, positiven Einfluss auf das Leben anderer Menschen zu gewinnen – und zwar nicht dadurch, dass Sie eine Show abziehen, sondern in-

dem Sie ihnen ehrlich und aufrichtig Respekt, Empathie und Freundlichkeit entgegenbringen.

Welchen Lohn erhalten Sie dafür? Erfüllende sowie stabile Freundschaften, vertrauensvolle Geschäftspartnerschaften, Respekt als Führungskraft und Eigenschaften, mit denen Sie sich in unserer egoistisch geprägten Welt deutlich von anderen abheben.

Dale Carnegies *Wie man Freunde gewinnt* wird als das meistverkaufte Selbsthilfe-Buch aller Zeiten bezeichnet. Aus heutiger Sicht ist diese Bezeichnung sicher nicht richtig. Dale Carnegie sprach keineswegs über »Selbsthilfe«. Sein Bestseller begründete aber ein Genre, das unter diesem Begriff bekannt ist. Die Ironie dabei ist, dass Dale Carnegie keineswegs alle Ratschläge der heutigen Selbsthilfe-Literatur unterstützt hätte. Der Kern seiner Botschaft war das Interesse an anderen Menschen. Seine Empfehlungen gründeten auf der ehrlichen Freude, anderen zu helfen. Treffender wäre es, das Buch als einen Bestseller in Sachen Hilfe für unsere Mitmenschen zu bezeichnen. Denn im Grunde ging es um die praktische Anwendung der *Goldenen Regel*, die von Dale Carnegie in konkrete Empfehlungen für zwischenmenschliche Beziehungen übersetzt worden war.

Die Empfehlungen in diesem Buch sind mehr als bloße Tipps und Tricks zur Selbsthilfe oder Selbstvermarktung. Es geht um wirksame Strategien für dauerhafte, effektive Fortschritte in Gesprächen, in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen und in Unternehmen. Die Wirkung ist signifikant.

Wenn Sie diese Empfehlungen anwenden, treten Sie nicht nur überzeugender auf, sondern bewirken auch jeden Tag etwas Gutes für Ihre Mitmenschen. Stellen Sie sich die enorme Wirkung vor, wenn Sie die Empfehlungen bei jedem der unzähligen Kontakte mit anderen Menschen aus dem digitalen Zeitalter beherzigen. Stellen Sie sich vor, was geschieht, wenn zahlreiche Menschen in einem Unternehmen sie anwenden.

Freunde und Einfluss zu gewinnen ist heutzutage keine einfache Angelegenheit. Aber es ist zugleich die beste und nachhaltigste Möglichkeit, mit Hilfe anderer Menschen erfolgreich zu sein. Erfolge beginnen immer mit Beziehungen zu anderen Menschen.

»Soft« anfangen

In der heutigen Geschäftswelt werden Soft Skills, wie man Dale Carnegies Empfehlungen auch nennt, zuweilen geringschätzig betrachtet. Bestenfalls gesteht man ihnen zu, sie seien eine nette Ergänzung zu den sogenannten Hard Skills. Dieses Denken ist jedoch nicht besonders fortschrittlich. Um wirklich mehr aus Kontakten mit anderen Menschen zu machen, ist beides notwendig.

Nur mit Hilfe von Soft Skills wie Mitgefühl und Empathie sind Hard Skills wie fachspezifische Arbeitsprozesse und Fertigkeiten effektiv. Erst durch die Soft Skills ergeben sich aus den Hard Skills produktive Abläufe, Synergien und wirtschaftlich bedeutsame Produkte und Dienstleistungen. Denn für all diese Dinge ist das Engagement der beteiligten Personen entscheidend. Ein Manager, der jede Menge Fachwissen vorweisen kann, aber nur in seinem Vorstandsbüro über seinen Berichten brütet, ist ganz sicher nicht erfolgreicher als ein Manager, der ebenfalls über Hard Skills verfügt, dafür aber bei seinen Mitarbeitern präsent ist und von ihnen respektiert wird. Ersterer mag eine Zeitlang Erfolge verzeichnen, indem er andere unter Druck setzt, aber sein Einfluss wird schnell schwinden, wenn er ihn sich nicht ehrlich bei seinen Mitarbeitern verdient hat. Diese Art von Einfluss ist nur eine Fassade, die rasch bröckelt.

In seinem Buch *Derailed* beschreibt der Unternehmenspsychologe Tim Irwin detailliert das Scheitern sechs be-

kannter CEOs während der letzten zehn Jahre. Jedes Mal war der Grund die Unfähigkeit der Führungskräfte, mit den Mitarbeitern eine enge, besondere Beziehung aufzubauen. Oder anders ausgedrückt: Jede Niederlage war das Ergebnis eines Zuviel an Hard Skills, gekoppelt mit einem Zuwenig an Soft Skills, also ein hervorragendes Wissen über wirtschaftliche Kennzahlen minus die Fähigkeit, Menschen zu motivieren. Wir alle machen solche Fehler. Auch wenn unsere Fehler normalerweise nicht in der Öffentlichkeit breitgetreten werden: Für unser Umfeld sind sie nicht weniger offensichtlich.

Wir verlieren das Vertrauen unserer Freunde, Familienmitglieder und anderer Menschen, wenn wir die Empfehlungen für erfolgreiche Beziehungen rein mechanisch anwenden und darüber vergessen, was grundlegend für gute Beziehungen ist: das Erkennen und Erfüllen menschlicher Bedürfnisse.

Warum passiert das so vielen Menschen, obwohl sie eigentlich die besten Absichten hatten? Vielleicht führt uns die Tatsache, dass Soft Skills scheinbar nicht greifbar sind, auf eine falsche Fährte. Wir verlassen uns dann zu sehr auf das, was wir messen können.

Hard Skills können geprüft, gelehrt und auf konkrete Sachverhalte übertragen werden. Die meisten Businessbücher basieren darauf, weil wir Fortschritte in Bezug auf Hard Skills bei einzelnen Personen und ganzen Unternehmen klar festmachen können – mit Tabellen, Kennzahlen und Berichten.

Ganz anders verhält es sich mit den Soft Skills. Es fällt schwer, sie in einzelne Schritte zu zerlegen. Sie lassen sich nur ungenau definieren und sind nur schwer anhand von besseren Handlungsweisen und stabileren Beziehungen quantifizierbar. Letztlich sind diese Messungen aber die einzig entscheidenden. Denn was sind alle wirtschaftlichen Erfolge wert, wenn sie auf Kosten anderer Menschen eingefahren oder wenn sogar Beziehungen durch sie zerstört werden? Kein Er-

folg, der lediglich durch Selbstvermarktung und Selbstbe-
weihräucherung erzielt wurde, kann von Dauer sein.

Im Kleinen halten wir selten Kontakt zu Freunden, die uns
regelmäßig das Gefühl geben, sie seien nur an sich selbst inter-
essiert. Erfahren wir, dass eine Person nur auf ihren eigenen
Vorteil aus ist, dann ist jegliches Vertrauen zu ihr dahin. Sie
hat dann weniger Einfluss auf uns als jemand, den wir zum
ersten Mal sehen. Die Beziehung ist so lange schwer beschä-
digt, wie sie ihre wahren Gründe nicht zugibt und ihr Verhal-
ten nicht ändert. Aber auch dann bleibt immer ein Rest Miss-
trauen zurück.

Im Großen bleiben wir keinem Unternehmen treu, das
uns regelmäßig zeigt, dass es nicht in der Lage oder nicht be-
reit ist, auf unsere Bedürfnisse und Wünsche einzugehen. Die
Zeiten, in denen ein Unternehmen seinen Kunden erklärte,
was sie brauchen, sind lange vorbei. In der heutigen Zeit
treffen die Kunden ihre Entscheidungen in Bezug auf De-
sign, Herstellung und Vermarktung eines Produkts selbst.
»Jute statt Plastik« war einst eine kleine, gutgemeinte Werbe-
kampagne für eine Handvoll umweltfreundlicher Produkte.
Durch das gestiegene Umweltbewusstsein der Kunden sind
solche Produkte mittlerweile vom Markt nicht mehr wegzu-
denken.

Menschen und Unternehmen, welche die Bedeutung der
Soft Skills nicht verstanden haben, werden heute ganz sicher
ihre Ziele verfehlen.

Zuweilen wird behauptet, Soft Skills könne man nieman-
dem beibringen. Das stimmt, wenn man versucht, Soft Skills
auf die gleiche Weise wie Hard Skills zu lehren. Dale Carnegie
beging diesen Fehler nicht. Er erkannte, dass man nicht durch
ausgefeilte, mehrstufige Prozesse ein Gespür für andere Men-
schen entwickelt, sondern dadurch, dass unsere grundlegen-
den Bedürfnisse und Wünsche angesprochen werden: Wenn
wir uns so verhalten, dass wir Freunde gewinnen und andere

Menschen positiv beeinflussen, sind wir inspiriert, fühlen uns angenommen und sind kreativ.

Jeder Mensch hat ein angeborenes Bedürfnis nach guter Kommunikation – danach, andere zu verstehen und von ihnen verstanden zu werden. Darüber hinaus hat jeder Mensch den Wunsch nach einem echten Kontakt zu anderen Menschen – danach, andere Menschen zu kennen und von ihnen akzeptiert und geschätzt zu werden. Und jeder Mensch wünscht sich, mit anderen Menschen erfolgreich zusammenzuarbeiten und gemeinsame Erfolge zu erzielen – sei es im Verkauf, für das Unternehmen oder in einer Freundschaft. Dies spielt sich entlang eines Spektrums ab, das von freundlichem Kontakt zu anderen Menschen bis zu positivem Einfluss bei ihnen reicht.

»Die einzige Hoffnung auf Freude liegt in den menschlichen Beziehungen«⁵, schrieb der französische Pilot und Autor Antoine de Saint-Exupéry.

Wie erwirbt man die Fähigkeiten, durch die man effektive Kommunikation, stabile Beziehungen und gute Zusammenarbeit mit anderen erreicht?

Zunächst sollten wir uns in Erinnerung rufen, dass das Maß erfolgreicher Beziehungen keineswegs die modernen Medien sind – es geht nicht darum, welche dieser Medien wir für uns nutzen und wie viele Freunde, Fans oder Anhänger wir mit ihrer Hilfe gesammelt haben. Echte Beziehungen werden daran gemessen, welche Bedeutung sie haben. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Kontakte zu anderen Menschen für diese bedeutsam sind, und Sie erreichen schneller und nachhaltiger Ihre Ziele. Warum ist das so? Menschen nehmen wahr, was um sie herum vorgeht. Menschen erinnern sich. Menschen spüren, wenn eine Begegnung ihnen ein positives Gefühl gibt.

Sobald Sie anderen etwas anbieten, was für sie einen Nutzen hat, ist es egal, welches Medium Sie dafür wählen. Ziehen Sie jedoch das Medium dem Inhalt vor, dann ist Ihre Bot-

schaft in Gefahr. Um es mit den Worten von Shakespeares Macbeth auszudrücken: Sie ist dann »ein Märchen, erzählt von einem Idioten, voll mit Schall und Wahn, das nichts bedeutet«. ⁶ Einerseits bieten Twitter-Nachrichten und Status-Meldungen komfortable Möglichkeiten, Freunde, Familienmitglieder und Kollegen auf dem Laufenden zu halten, andererseits haben diese auch zu einem Übermaß an solchem Schall und Wahn geführt. Aber nicht nur Nachrichten mit 140 oder weniger Zeichen bergen das Risiko, inhaltsleer zu sein. Kein Medium, das eine Botschaft ohne Inhalt vermittelt, erreicht sein Ziel – egal, ob es sich dabei um einen Werbespot, ein Memo innerhalb einer Abteilung, eine E-Mail an einen Kunden oder eine Geburtstagskarte handelt.

Zur Zeit Dale Carnegies standen weitaus weniger Medien zur Verfügung. Er musste daher nicht beide Seiten der Gleichung berücksichtigen, sondern konnte sich darauf konzentrieren, wie man anderen Menschen im persönlichen Kontakt, am Telefon und in Briefen etwas Nützliches mitgibt. Heutzutage müssen wir sowohl über den Inhalt unserer Botschaft als auch über das Medium nachdenken, über das wir die Botschaft vermitteln.